LE RÉSEAU DES CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE PARIS - ILE-DE-FRANCE

CRCI PARIS - ILE-DE-FRANCE

Chambre de Commerce et d'Industrie de l'Essonne

Chambre de commerce et d'industrie de Paris

CCI Seine-et-Marne
Chambre de Commerce et d'Industrie

CCI
Chambre de commerce et d'industrie
Versailles Val-d'Oise / Yvelines

INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE
VADEMECUM
DES CCI DE PARIS - ILE-DE-FRANCE

À L'USAGE DES ENTREPRISES

avec le soutien de :

enterprise europe network
L'Europe à la portée de votre entreprise.

îledeFrance

avec le parrainage de :

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
PREFECTURE DE LA REGION D'ILE-DE-FRANCE

Sommaire

Le guide présente 12 problématiques de l'entreprise pour lesquelles l'I.E. peut apporter une réponse

p.1 Éditorial des présidents

p.3 Préambule

Pour se renseigner

p.4 Se renseigner sur un concurrent

p.6 Trouver des partenaires commerciaux

p.8 Se renseigner sur un produit

p.10 Evaluer un marché

p.12 Identifier les marchés publics

p.14 Suivre et anticiper les évolutions normatives

p.16 Trouver de l'information juridique

Pour se défendre

p.18 Protéger ses informations sensibles et savoir-faire

p.20 Formaliser ses relations avec ses partenaires

p.22 Protéger son système d'information

Pour mener des actions d'influence

p.24 Défendre et valoriser son image

p.26 Construire un réseau d'influence

p.28 Les produits et services des CCI de Paris - Ile-de-France en matière d'IE

Pierre SIMON,

Président
de la CRCI Paris - Ile-de-France

Président
de la CCI de Paris

Gérard HUOT,

Vice-président
de la CRCI Paris - Ile-de-France,
Élu référent Intelligence Economique

Président
de la CCI de l'Essonne

Un dirigeant ne peut engager durablement sa PME sans avoir une connaissance claire de son environnement économique, concurrentiel, technologique ou réglementaire. Il ne peut évoluer dans un marché mondial très concurrentiel sans prendre un minimum de précautions pour sécuriser les actifs de son entreprise. Valoriser ses savoir-faire tout en les protégeant de ses concurrents est une priorité.

Pour faire face à ces exigences et ces défis, adopter les outils de l'intelligence économique (IE) devient indispensable.

De nombreux dirigeants ont déjà pris la mesure des bénéfices qu'ils pouvaient tirer de la mise en application d'une démarche d'IE. Tous sont concernés, quelque soit la taille de leur entreprise.

Les CCI en sensibilisent près de 5 000 chaque année à cette thématique, et en accompagnent plus de 500 individuellement.

La crise économique et financière actuelle renforce l'intérêt pour les entreprises de disposer du soutien de l'Intelligence Economique.

C'est pourquoi le réseau des CCI de Paris – Ile-de-France a décidé d'amplifier sa contribution dans ce domaine. La réalisation du présent vade-mecum procède de cette décision.

Il s'agit d'un guide à l'usage des dirigeants d'entreprises, s'appuyant sur des exemples de bonnes pratiques de l'Intelligence Economique dans les PME franciliennes, qui se veut le plus opérationnel possible et ambitionne de transmettre une vision simple et pragmatique de l'IE.

Cet ouvrage s'inscrit dans le cadre du Schéma Régional d'Intelligence Économique arrêté par le Préfet de la région d'Ile-de-France. Il a été réalisé par l'ADIT sous la maîtrise d'ouvrage de la CRCI Paris - Ile-de-France et a été cofinancé par le programme d'appui aux PME « Enterprise Europe Network » et par la Région Ile-de-France.

Avertissement

Ce guide à l'usage des PME se veut avant tout pratique et directement utilisable, les exemples de PME cités sont des cas réels d'entreprises accompagnées par une CCI, leurs noms ne sont pas précisés pour des raisons de confidentialité.

L'objet est donc de rendre la démarche d'Intelligence Économique plus accessible aux dirigeants de PME ainsi qu'à leurs personnels, en leur proposant des pistes d'actions.

Privilégiant une approche pragmatique de l'Intelligence Économique, l'ouvrage est composé de douze fiches pratiques regroupées en trois chapitres, déclinant chacune les moyens essentiels pour répondre aux besoins prioritaires des PME.

Contexte actuel

Les transformations du monde socio-économique rendent nécessaire l'adoption de comportements nouveaux par les PME.

Les entreprises doivent à cet égard se prémunir contre l'incertitude et l'instabilité chroniques qui marquent notre temps :

- La mondialisation croissante des économies et leurs liens d'interdépendance ;
- La compétition concurrentielle exacerbée qui en ressort entre les entreprises ;
- L'évolution fulgurante des technologies et des rapports sociaux (sociétés humaines) ;
- L'explosion de la somme d'informations disponibles sur Internet :
  L'univers digital a été estimé à 281 exaoctets (soit 281 milliards de gigaoctets) en 2007 tandis qu'il atteindra 1800 en 2011*, soit un volume multiplié par 6,4 sur cette période ;
- La crise économique et financière mondiale : il s'agit de ne pas se décourager et de se convaincre que c'est le « meilleur » moment pour se lancer dans une démarche d'I.E pour favoriser le développement de son entreprise.

* Selon IDC, rapport disponible à l'adresse suivante :
http://www.emc.com/collateral/analyst-reports/diverse-exploding-digital-universe.pdf

Définir l'Intelligence Economique (I.E.)

Loin des controverses sur ses différentes conceptions, l'IE est une culture d'entreprise propice aux retours sur investissements.

Dès les années 60, H. Wilensky définissait déjà l'IE comme une « activité de production de connaissance servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation, recueillie dans un contexte légal et à partir de sources ouvertes ».

Cette analyse constitue un bon point de départ pour comprendre les enjeux liés à une gestion raisonnée et méthodique de l'information pour une entreprise.

Dans l'économie de la connaissance, l'information est plus cruciale que jamais pour se situer dans son environnement (marchés, concurrence, innovation technologique, etc.) et se donner les moyens de développer ses activités.

Il faut donc s'informer pour ne pas être surpris et… pour surprendre.

Il s'agit de construire aujourd'hui une culture collective de l'information, à laquelle l'ensemble du personnel et de l'encadrement d'une PME doit participer pour comprendre et maîtriser son environnement.

Il faut être à l'écoute et voir ce qui se fait chez les autres, ce qui repose sur une capacité d'étonnement.

Le dirigeant de PME, après avoir identifié une question intéressant l'entreprise et ses activités, doit pouvoir y répondre en la qualifiant d'opportunité, de menace ou de risque.

Autrement dit, l'IE peut se comprendre comme la démarche visant à *maîtriser les informations utiles au chef d'entreprise pour lui permettre de sécuriser son patrimoine, développer ses activités et enfin cultiver l'influence de son entreprise*.

Détenir la bonne information permettra ainsi aux dirigeants de PME de prendre la bonne décision au bon moment (conquérir un marché par exemple) et d'obtenir au final un avantage concurrentiel.

Et pour agir au mieux, il faut obtenir l'information pertinente, celle-là même que les PME n'ont pas toujours le temps ni les moyens d'acquérir.

L'IE doit alors être vue comme un état d'esprit, une posture à adopter dans un contexte économique incertain et passablement hostile, que d'aucuns qualifieraient de guerre économique.

FICHE PRATIQUE

➔ enjeux pour les PME

- Comprendre son environnement concurrentiel et agir dessus.
- Tirer profit des opportunités de développement détectées.

➔ clés pour réussir

- Identifier préalablement ses besoins vis-à-vis des concurrents : quelle information, pour quoi faire ?
- Détecter des sources d'informations aisément accessibles mais diversifiées pour conserver une distance critique.
- Recouper les informations.

➔ méthodes et moyens

1) Les informations à rechercher et les étapes pour y parvenir :

- Les informations financières permettent d'évaluer rapidement la situation d'un concurrent. Certaines données sont aisément accessibles : les effectifs, le CA, l'identité de l'actionnariat, etc. D'autres, suivant leur nature et la localisation du concurrent, sont plus complexes à collecter : les bilans successifs, comptes de résultats (consolidés si possible pour la filiale d'un groupe), l'endettement, etc.
- Les informations économiques permettent de se faire une idée plus précise sur les concurrents : politique tarifaire (prix/volume), implantations, réseau de force de vente et circuits de distribution (filiale, succursale, représentants commerciaux, etc.).
- Les informations informelles permettent de se faire une idée - à confirmer - des projets d'un concurrent, de ses ambitions stratégiques ou encore de ses carences (rumeurs et autres données non confirmées, qui sont des signaux faibles à ne pas négliger).
- Les étapes de la recherche :
  - Capitaliser les éléments déjà connus : identité (raison sociale, nom commercial), adresse (siège social, implantations nationales et internationales), management (dirigeants, actionnariat).
  - Chercher les informations directement disponibles auprès de l'entreprise : site Web, service communication, contacts téléphoniques, communications aux actionnaires pour les sociétés cotées.
  - Chercher les informations complémentaires dans les médias (communiqués de presse, interview dirigeants, activités et projets entreprises), la presse spécialisée économique et financière, les sites Internet et banques de données si nécessaire.

2) Les moyens de recherche pour se renseigner efficacement sur un concurrent

- Les sources financières :
  - Directement (*Euridile*, *Infogreffe*, Journaux officiels type Bodacc et Balo), ou auprès des diffuseurs agréés (*Coface ORT*, *Société.com, VERIF*, *Européenne des données*). Pour une recherche des RCS internationaux se référer au Greffe du Tribunal de commerce de Paris, *Hoovers* pour les informations des sociétés étrangères.
  - Rechercher les éléments disponibles auprès des autorités des marchés financiers (sociétés cotées) de type AMF, *Euronext*, *Security Exchange Database*, des portails finance (*Yahoo ! Finance* : http://fr.finance.yahoo.com, *Google Finance* : www.google.com/finance) et des sites boursiers (*Cercle Finance* : www.cerclefinance.com, *Boursorama* : www.boursorama.com).
  - Rechercher l'information dans les banques de données payantes : bases de données financières spécialisées (*Bureau van Dijk* www.bvdep.com, *Factiva* www.factiva.fr, *Lexis-Nexis*, etc.) ; auprès des agences de cotation (*Altares* en France, *Standard & Poor's*, *Coface*, *Creditsafe*, *Credit Reports, etc.*).
- Les sources économiques :
  - S'informer auprès des partenaires (fournisseurs, sous-traitants, revendeurs, distributeurs, installateurs) du concurrent pour trouver ses forces et faiblesses en les interrogeant sur les produits, la politique commerciale, le sérieux des affaires et tous critères susceptibles d'apporter des indications sur ses capacités.
  - S'informer auprès des organisation et associations professionnelles (fédérations, syndicats de branches, etc.).
- Les sources et outils pour dépasser la recherche économique et financière
  - Blogs, Newsgroups et listes de diffusion sont souvent d'utiles sources d'informations entre experts (www.liszt.com, outil d'identification de forums de discussions par thème). Métasites classant thématiquement les sujets avec identification de ressources et de liens validés (www.it-analysis.com).
  - Outils d'alerte (*GoogleAlertes* : www.google.fr/alerts, *Wasalive* pour la blogosphère : http://fr.wasalive.com/?Ping) en ligne permettant une information en temps réel sur les sites sélectionnés et concurrents identifiés.
  - Les outils de surveillance (flux RSS) ainsi que les « moteurs de veille » (*Copernic pro*, *KB Crawl*, *Key Watch*, etc.) autorisent une gamme d'actions depuis la veille jusqu'au travail collaboratif.
  - Exemple de ressources institutionnelles régionales : Cellule de renseignement économique de la CCI Essonne pour les besoins en informations plus informelles sur une entreprise (http://www.essonne.cci.fr/intelligence-economique).

➔ écueils

- Ne pas croiser le maximum d'indicateurs financiers pour avoir une image moins tronquée de la situation du concurrent (résultat d'exploitation, valeur ajoutée, etc.).
- Privilégier uniquement les sources visibles d'internet :
  - Pour extraire l'information pertinente du « bruit de fond », il faut parfois accéder aux ressources du « web invisible » (Car 80 % des informations et bases de données ne sont pas indexés par les moteurs de recherche usuels).
- Ne pas utiliser d'autres sources :
  - Traditionnelles (publications écrites, revues spécialisées) qui comprennent souvent des informations techniques et opérationnelles appréciables.
  - Informelles comme les salons professionnels, séminaires et conférences livrant parfois leurs informations sensibles sur les concurrents, au détour d'une conversation bien menée (www.forumexpo.fr).

EXEMPLES / TÉMOIGNAGES

➔Une PME de 50 salariés spécialisée dans la production et la commercialisation de biens grand-public dans le domaine de la mécanique, réalisant un CA de 10 € millions en 2007 (40 % à l'export) a eu besoin de connaitre la situation financière de ses principaux concurrents sur le marché de la monture légère en titane, ainsi que d'obtenir des informations techniques sur leurs outils de production (vérification rumeur de délocalisation d'une partie de leur appareil de production).

Diverses données techniques portant sur les moyens de production, les machines utilisées et autres données financières (prix au volume, EBE, effectifs, etc.) lui ont été fournies grâce à l'action de la cellule de renseignement économique d'une CCI. L'entreprise a donc pu comparer son modèle économique et modifier sa stratégie d'entreprise, évitant ainsi de perdre des parts de marchés face à une politique concurrentielle durable et agressive.

exemple de fiche renseignements entreprise

Raison sociale / Nom commercial		Capital	
Adresse		RCS	
Type de société		Code ISIN & Mnémonique (sociétés cotées)	
Certification(s)		SIREN / SIRET	
Année de création		Date mise à jour	
Informations économiques & financières			
Année		Résultat net	
Effectif total		Résultat d'exploitation (REX)	
Bilan		Taux valeur ajoutée (VA)	
Chiffre d'affaires total en M€			
Contacts			
Nom + Prénom / Fonction / E-mail			
Secteurs, natures d'activités et domaines d'applications			
Secteurs	*Natures*	*Domaines*	
Principal	Principale	Principal	
Secondaire/ I	Secondaire/ I	Secondaire/ I	
Domaines d'expertise & savoir-faire spécifiques			
Activités à l'international. Si oui, dans quels pays ?			
Lien direct avec des institutions étatiques et para-étatiques		Réputation générale	
Qualité des réseaux (d'affaires et institutionnels)		Litiges identifiés	
Défaillance de paiement ?		Évaluation des banques utilisées	

FICHE PRATIQUE

➔ enjeux pour les PME

- Trouver les partenaires susceptibles de concourir au développement des activités de l'entreprise, sur la base de leur crédibilité.
- Trouver de nouveaux débouchés à l'étranger.
- Développer son CA sur les marchés nationaux et/ou étrangers.

➔ clés pour réussir

- Identifier les méthodes et les sources d'informations utiles à la recherche de partenaires commerciaux (clients, fournisseurs, partenaires développement, sous-traitants, etc.).
- Savoir évaluer le potentiel des partenaires identifiés : crédibilité, solidité financière, fiabilité, savoir-faire et compétence.

➔ méthodes et moyens

- Trouver à partir de la presse spécialisée par secteurs d'activités :

  Elle offre toujours de bonnes opportunités pour détecter les entreprises qui comptent dans une branche d'activités donnée et donc les moyens de trouver des partenaires potentiels et de développer ses relations d'affaires. Exemple : *Le Moniteur* pour le bâtiment ; *LSA* pour la grande distribution ; *L'Usine Nouvelle* plus généralement etc. En plus de livrer des informations sur les entreprises qui comptent, elle offre des adresses et contacts utiles pour s'adresser aux partenaires identifiés.

- Trouver à partir des organisations et associations professionnelles :

  Elles sont un moyen d'avoir accès aux adhérents, de bénéficier de leurs connaissances et d'identifier les acteurs principaux, ceux qui comptent le plus dans un domaine précis. Elles permettent encore d'avoir accès à des listes exhaustives (à titre onéreux parfois) d'acteurs par filières, il est également possible de leur demander de vous mettre en relation avec un ou plusieurs contacts dans le domaine voulu. Exemple : le Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales (**GIFAS**) est une fédération professionnelle qui regroupe 265 sociétés – depuis les grands maîtres d'œuvre et systémiers jusqu'aux PME – spécialisées dans l'étude, le développement, la réalisation, la commercialisation et la maintenance de tous programmes et matériels aéronautiques et spatiaux.

- Trouver à partir des salons, colloques, foires et expositions :

  Ces lieux permettent des rencontres faciles et rapides de partenaires, chaque entreprise cherchant à se rendre visible et disponible. Les rencontres y sont souvent informelles et propices aux échanges. Ce sont des lieux à ne pas négliger car ils permettent de nouer de nouvelles relations, première étape vers un partenariat potentiel. Pour gagner du temps dans sa recherche, penser à se procurer la liste des participants à l'avance (site internet des salons). Ils donnent souvent un panorama des acteurs français et étrangers par rapport à une thématique industrielle ou de service. L'analyse des acteurs qui comptent dans un domaine est alors facilitée par la comparaison de ceux qui sont présents chaque année de ceux qui ne font qu'une participation (compte-rendu des années précédentes etc.).

- Trouver à partir des pôles de compétitivités :

  De part leur vocation, ces clusters réunissent des entreprises autours d'une technologie ou d'un marché commun : cela permet d'identifier rapidement des partenaires potentiels. La structure du pôle de compétitivité peut servir d'intermédiaire efficace pour établir un contact avec un membre du pôle.

- Trouver à partir des réseaux consulaires nationaux et à l'étranger :

  Etant souvent en contact direct avec les entreprises, ces organismes sont de bons intermédiaires pour entrer en relation avec des entreprises nationales et/ou étrangères.

- Trouver à partir du Centre de Ressources et d'Informations Techniques :

  La recherche peut être faite avec une entrée thématique : accès à près de 1400 sociétés indexées et plus de 6000 produits référencés. Le Centre peut être également être mis à contribution pour trouver des partenaires en se faisant rediriger le cas échéant vers les acteurs clés dans les domaines d'activités identifiés (agroalimentaire, optique, photonique, etc.).

- Trouver à partir des réseaux d'expatriés :

  Leur connaissance du pays, de la langue et des us et coutumes ainsi que leur réseau en font des contacts pertinents pour pénétrer un marché étranger.

- Trouver à partir des annuaires professionnels du Web :

  Les annuaires professionnels classés par secteurs d'activités présentent l'avantage d'être directement accessibles et exploitables. Exemple : moteur de recherche de l'*Usine Nouvelle* www.usinenouvelle.com

➔ écueils

- Ne pas porter une attention particulière à la sélection des partenaires commerciaux avec lesquels on s'apprête à entamer une relation d'affaires, surtout lorsqu'ils sont situés à l'étranger.
- Ne pas établir un portrait robot du partenaire recherché.
- Engager sa crédibilité auprès de ses investisseurs sans avoir identifié les risques inhérents au projet d'affaires que l'on monte avec un partenaire qui n'a pas apporté les garanties voulues (notamment financières), même s'il présente un potentiel de développement.

EXEMPLES / TÉMOIGNAGES

➔ Une jeune PME française active dans le domaine de l'extraction de principes actifs à partir de ressources végétales cherche à renouveler sa gamme de produits en tissant des partenariats avec des laboratoires compétents. Pour se faire, elle a sollicité certaines Ambassades de France et chambres de commerce internationales pour identifier et faire le choix de partenaires de R&D fiables. Elle a ainsi pu, notamment, sceller de premiers accords avec des partenaires sud-américains.

Quelques ressources pour trouver des partenaires commerciaux

Ressources institutionnelles

www.pme.gouv.fr site du MINEFE pour les PME et leur développement.
www.dgtpe.fr/se site des Services économiques.
www.crit.archi.fr site du Centre de Ressources et d'Informations Techniques (CRIT).
www.ubifrance.fr site d'Ubifrance pour le développement international des entreprises.
www.oseo.fr site d'OSEO, soutient l'innovation et la croissance des entreprises.
www.pic2europe.fr site du réseau *Entreprise Europe Paris Ile-de-France Centre*. Le réseau propose de nombreuses oppportunités de partenariats commerciaux en Europe et au-delà.
www.ccip.fr site de la CCIP, propose de nombreux services aux entreprises pour leur développement.
http://cordis.europa.eu site du portail de la recherche et du développement européen. Le service CORDIS Partenaires propose également des liens vers différentes «sources de partenariats» dont des services de courtage susceptibles de vous aider à trouver les partenaires et catalogues de manifestations particulières.

Ressources privées

www.partenariat-france.org site pour utiliser l'expérience des groupes français pour le développement à l'international.
www.partenaire-entreprise.fr site d'un portail de mises en relation de porteurs de projet et de partenaires en conseil et financement.
www.kompass.fr site d'un annuaire professionnel européen et mondial pour trouver des partenaires commerciaux.
www.entreprise-alsace.com site pour trouver un partenaire fiable avec annuaire d'experts et d'opérateurs qualifiés pour réussir votre projet à l'international.
www.iglortd.org site du portail Service de recherche de partenaires proposé par IGLO, le groupe informel des bureaux de liaison sur la R&D (Bruxelles).
www.info-clipper.com site permettant de rechercher les entreprises au niveau mondial par RCS notamment (100 millions d'entreprises disponibles).

FICHE PRATIQUE

➔ enjeux pour les PME

- Connaître l'état de l'offre de produits concurrentiels pour apprécier son degré de viabilité et de maturité (produit mature ou émergent).

- Déterminer la viabilité technique et économique de son produit pour mettre en œuvre les conditions optimales de compétitivité pour son offre.

➔ clés pour réussir

- Rechercher et détailler les caractéristiques (technico-économiques) du produit concurrent.
- Utiliser des sources variées (presse spécialisée, sites Internet spécialisés, communications de l'entreprise sur ses produits, organisations professionnelles, réseaux consulaires, etc.).
- Compiler le plus grand nombre d'indicateurs « produit » en fonction des informations recueillies auprès des différentes sources.
- Se concentrer sur les informations les plus récentes.

➔ méthodes et moyens

1) Le renseignement sur le produit

- Le produit
  - **Les qualités techniques du produit :** la conception (matériaux utilisés ou mode de conception du service), la fonction (applications), l'utilisation (mode et rapidité de mise en œuvre), la performance (fiabilité, efficacité), etc.
  - **Les qualités économiques du produit :** le prix (élevé ou pas par rapport aux autres produits similaires ?), les coûts du SAV, le volume de production et des ventes si possible, etc.
  - **En déduire le degré de nouveauté et les risques d'obsolescence du produit :** l'ensemble des qualités technico-économiques doit fournir des indications sur le degré de maturité du produit par rapport à l'existant sur le marché, en termes de biens ou services déjà proposés et répondant aux mêmes qualités, besoins (cf. supra). Cette analyse permet d'évaluer les risques d'obsolescence et de substitution qui pèsent sur le produit à court et moyen termes et qui peuvent recouvrir plusieurs facettes : évolution technologique, règlementaire, sociétale, etc.

- Autour du produit

  Les caractéristiques propres au produit ne suffisent pas, il convient d'analyser encore son environnement :
  - **Le cycle de vie du produit :** s'informer sur les circuits de distribution (filiale, succursale, représentants commerciaux, revendeurs, etc.) pour repérer les forces et faiblesses de sa commercialisation.
  - **La satisfaction produit :** s'informer auprès des différents utilisateurs pour déduire le degré de satisfaction (revendeurs, installateurs, clients, consommateurs, etc.) et les types de retours (positifs ou négatifs) sur le produit.

2) La démarche de recherche sur le produit (cf infra ressources)

- La recherche à partir du cycle de vie du produit
  - **À partir de l'entreprise qui propose le produit** : trouver toutes les informations possibles en consultant le site Internet de l'entreprise (caractéristiques détaillées et politique de développement produit peuvent y être référencées) ; ses communiqués de presse (portant sur les produits ou la stratégie) ; entrer en communication avec les services compétents pour trouver d'autres informations sur les produits (commercial, marketing, après-vente) et faire parler les interlocuteurs qui peuvent être loquaces, sinon demander des plaquettes de présentation produits, etc.
  - **À partir des circuits de commercialisation du produit** : interroger et/ou visiter les revendeurs, distributeurs, installateurs qui peuvent être de bonnes sources d'informations sur les qualités ou défauts des produits en question.
  - **À partir des utilisateurs finaux du produit** : clients, consommateurs, installateurs (équipement ou service) pour rechercher le même type d'information sur la satisfaction des utilisateurs.
- La recherche en dehors du cycle de vie du produit
  - **La presse spécialisée économique** (*Les Echos*, l'*Usine Nouvelle*, les *Bulletins électroniques* de l'ADIT, etc.) et par secteurs d'activités.
  - **Les salons professionnels, colloques, foires et expositions** permettent de se faire une idée sur les acteurs, les produits concurrents et leurs caractéristiques (présentations produits et leurs performances) en suivant l'état de l'art, les tendances et évolutions par secteurs d'activités, branches métiers, etc.
  - **Les organismes spécialisés**, organisations professionnelles et les réseaux consulaires pour leur expertise thématique et régionale (ARIST, Centre Francilien de l'Innovation, etc.).
  - **Les banques de données** de produits (type *Delphes*) et de brevets (type *Espacenet*) pour se faire une idée de l'état de l'art sur une technologie.

➔ écueils

- Se décourager lorsqu'on se heurte à l'opacité autour des questions à résoudre sur un produit (indisponibilité des informations, discrétion des services de l'entreprise censés les communiquer, revendeurs, etc.) et ne pas chercher de nouvelles approches (se rendre aux stands de l'entreprise dans un salon professionnel et entamer habilement une discussion).
- Hésiter à décrocher alors son téléphone pour obtenir des informations, parfois informelles auprès des services de l'entreprise susceptibles d'en donner (services commerciaux et marketing) ou des revendeurs.
- Se contenter de l'information officielle de ceux qui ont intérêt à vendre le produit.
- Ne pas vérifier la date de publication des informations recueillies.

EXEMPLES / TÉMOIGNAGES

➔Une entreprise de BTP souhaite obtenir des informations sur diverses cellules photovoltaïques, leurs caractéristiques d'installation, leurs performances, leurs prix et les conditions offertes par leurs fabricants pour leur installation. Elle a dans ce cadre interrogé directement les 3 principaux fournisseurs régionaux, leurs principaux clients et un expert du photovoltaïque. Grâce aux informations collectées, l'entreprise a ainsi pu décider de la technologie à proposer à ses éventuels clients et choisir le fournisseur de cellules photovoltaïques lui apportant les meilleures conditions de vente.

Quelques ressources pour se renseigner sur un produit

Ressources générales et spécialisées

www.usinenouvelle.com site de l'Usine Nouvelle pour rechercher des produits par exemple.
www.innovation-idf.org site du centre francilien de l'innovation.
www.persee.fr site du portail de revues scientifiques notamment.

Bases de données

www.eurostaf.fr site proposant des expertises sectorielles.
http://fr.espacenet.com site du portail INPI pour la recherche de brevets, y compris mondiaux.
www.epo.org site de l'Office européen des brevets.

FICHE PRATIQUE

➔ enjeux pour les PME

- Comprendre le marché pour pouvoir se positionner (risques et opportunités).
- Sécuriser sa position sur un marché et en prospecter de nouveaux.
- Décider de l'opportunité d'attaquer de nouveaux marchés (accessibilité) et/ou de se diversifier (prix/innovation).
- Adapter sa stratégie commerciale et marketing.
- Décider de la viabilité du lancement d'un projet commercial, d'une création d'entreprise.

➔ clés pour réussir

Se poser au préalable les questions suivantes :

- Qui (fabricants, distributeurs) vend quoi (biens/services) ?
- Comment (pratiques commerciales, circuits de distribution, etc.) ?
- Où (couverture géographique du marché) ?
- Combien (volume, prix) ?
- À qui (nombre acheteurs et leurs profils) ?
- Et pourquoi (besoins, tendances règlementaires et comportementales du marché) ?

➔ méthodes et moyens

1) Comprendre le marché pour se positionner

- Regarder l'offre concurrentielle locale et la caractériser
  - Qualités techniques et économiques : fabrication, fiabilité, performances, degré de nouveauté, prix, volume des ventes, etc.
  - En déduire l'offre principale sur le marché visé (produits les plus vendus) et tenter de le segmenter (créneaux possibles, chainons manquants).
  - Voir s'il est possible de se rapprocher du marché et des produits composant l'offre principale : le produit de l'entreprise doit être au moins aussi bon que celui de la concurrence (qualités technico-économiques).
  - Evaluer la taille du marché et ses tendances actuelles et futures : nombre de clients, leurs besoins et profils ; évolution de la demande à court et moyen termes.
- Evaluer l'accessibilité du marché
  - Voir le contrôle de l'offre sur le marché (monopole, oligopole, marché atomisé) et la possible évolution du degré de captation (parts de marché) de l'offre à terme.
  - Voir les circuits de distribution, pratiques commerciales de la concurrence : types de circuits de commercialisation du produit (filiale, succursale, représentants commerciaux, etc.).

2) Les pistes d'actions pour rechercher ces informations (cf. infra ressources)

- Débuter la recherche par les sources d'informations habituelles
  - La presse économique spécialisée (Les *Echos, Le Monde*, *Le Figaro*, l'*Usine nouvelle,* etc.).
  - Internet et ses sources d'informations (sites spécialisés, forums, listes de discussion, etc + cf. fiche 1 *Se renseigner sur un concurrent*).
  - Les foires, expositions et salons professionnels pour se renseigner sur les tendances et évolutions d'un marché, d'un secteur d'activités : informations sur les acteurs d'une filière, l'état de la technologie, etc.
- Recourir aux organismes spécialisés dans la connaissance des marchés et de leurs acteurs :
  - Les organismes consulaires (CRCI/CCI) et leur offre de services, leur connaissance locale des acteurs et des produits.
  - Les Chambres de commerce et d'industrie françaises à l'étranger.
  - UBIFRANCE et les Missions économiques.
  - Les Conseillers au commerce extérieur.
  - Les services économiques des Ambassades de France à l'étranger.
  - Les réseaux d'expatriés et associations de Français pour leur connaissance des marchés étrangers : voir le site du Sénat www.expatries.senat.fr.

➔ écueils

- Chercher tous azimuts des informations sur un marché sans adopter une démarche rationnelle (cf. supra).
- Négliger l'étude des produits (biens/services) du marché en question (cf. fiche *Se renseigner sur un produit p.8*) ou l'accès au marché (moyens de commercialisation).
- S'abstenir du concours d'organismes spécialisés, d'entreprises ou de relais à l'étranger le cas échéant pour évaluer un marché.

EXEMPLES / TÉMOIGNAGES

➔ Une PME bien positionnée sur un marché national d'offre de services innovants à la personne a sous-estimé en interne les risques d'attaque d'un marché étranger. Le recours combiné à des prestations externes (entreprises spécialisées, Missions économiques et une ARIST) a permis d'évaluer plus en détail la viabilité de son projet d'extension de ses activités à l'étranger et d'identifier les risques négligés à court et moyen termes : contrôle de l'offre concurrente sur le marché ; tendances à la baisse de la demande, etc. Il est apparu au final que les risques étaient supérieurs aux opportunités et qu'il était préférable d'annuler le projet. L'entreprise a donc évité un investissement hasardeux qui aurait peut-être remis en cause sa pérennité.

Quelques ressources pour évaluer un marché

Ressources institutionnelles et associatives

www.ubifrance.fr site de l'Agence française pour le développement international des entreprises, accès aux Missions économiques.

www.dgtpe.fr/se site de la Direction générale du Trésor public et de la politique économique, accès au site des Services économiques et aux services économiques des Ambassades de France à l'étranger.

www.cnccef.org site du Comité des Conseillers du Commerce Extérieur de la France avec l'accès notamment aux annuaires des sites thématiques et des organisations et associations professionnelles.

www.uccife.org site de l'Union des Chambres de commerce et d'industrie françaises à l'étranger.

www.insee.fr site de l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques qui propose entre autres des analyses conjoncturelles.

www.eurostat.fr site proposant des statistiques et expertises sectorielles.

www.infotpe.com site de l'Association Inter-Régionale de Centres de Gestion Agréés (AIRCGA), accès aux informations (données sur l'évolution de la consommation notamment) présentées par secteur d'activité.

Ressources privées

www.tradexperts.fr site du portail des professionnels du Commerce international, notamment pour accélérer votre pénétration des marchés les plus porteurs en minimisant les coûts et risques.

www.interfax.com site de l'agence Interfax, un fournisseur d'informations économiques, financières et politiques sur la Russie, la Communauté des Etats Indépendants, l'Europe de l'Est mais aussi la Chine.

www.creatests.com site pour réaliser des études de marchés en ligne.

www.xerfi.fr site d'études de marchés sectorielles en France et à l'étranger.

www.plusdetudes.com site d'études de marchés sectorielles (publiques et privées) à télécharger.

www.indexa.fr annuaire Internet des professionnels et des entreprises, accès à l'annuaire des groupements industriels par secteurs d'activités.

FICHE PRATIQUE

➔ enjeux pour les PME

- Développer et conquérir de nouveaux marchés en augmentant son CA.
- Connaître les sources d'informations sur les marchés publics pour être alerté en temps réel et se donner le maximum de chances de les remporter.
- Privilégier pour commencer la souplesse des Marchés passés selon une Procédures Adaptées (MAPA).
- Se faire référencer en amont auprès des acheteurs publics.
- Bien connaître ses concurrents suceptibles de se positionner sur ces marchés publics.

➔ clés pour réussir

- Détecter le plus en amont possible les marchés publics et se donner le temps de bien y répondre.

➔ méthodes et moyens

1) L'identification des différentes sources sur les marchés publics

- Les sources institutionnelles
  - *Bulletin Officiel des Annonces de Marchés Publics* (BOAMP) : édition du Journal Officiel dédié à la publication des tous les avis d'appels d'offres et de certains MAPA.
  - Journaux d'Annonces Légales, disponibles auprès de la presse régionale et nationale (s'adresser à sa préfecture ou www.francemarches.com pour la recherche en ligne sur les journaux).
  - Délibérations publiques des collectivités locales (panneaux d'affichage et sites Internet) ; leurs données budgétaires pour l'année suivante ; statistiques (publication obligatoire au 1er trimestre de l'année en cours d'un document comprenant la liste des marchés publics conclus l'année précédente, leur montant et le nom des attributaires).
  - *Journal Officiel de l'Union Européenne* (JOUE) : la publication habilitée à recevoir des annonces légales pour les publicités européennes.
- Les sources électroniques
  - BOAMP en version électronique, consultable sur le site www.boamp.fr .
  - Place de Marché interministérielle pour consulter les avis d'appels d'offres de l'Etat (téléchargement des Dossiers de Consultation Entreprises, réponses en ligne, etc.) : www.marches-publics.gouv.fr .
  - JOUE en version électronique, consultable sur le site www.simap.eu.int : portail des marchés publics européens (bases de données nationales sur les marchés publics, informations et accès vers les Opportunités commerciales en Europe).
  - *Tenders Electronic Daily* (TED), le format électronique en ligne du Supplément au Journal Officiel de l'Union Européenne est consultable sur le site : http://ted.europa.eu .
  - Portail des marchés publics pour les PME : www.marchespublicspme.com .

2) L'organisation de la recherche en fonction des objectifs de marchés

- Les critères de la recherche de marchés publics
  - **Thématiques :** par nature de marché public (travaux, fournitures et services), par secteurs d'activités (exemple de place de marché spécialisée dans le bâtiment *Batitel* : www.batitel.com .
  - **Géographiques :** national, européen ou international.
  - **Par seuils déclencheurs :** choisir les montants à partir desquels on lance sa prospection selon les types de marchés publics.

- Les outils de la recherche pour les marchés > 90 000 € HT
  - Exemples de sites Internet avec services de veille et alerte
    http://e-marchespublics.com pour créer des alertes par flux RSS et multicritères (mots-clés, zone géographique, etc.).
    www.achatpublic.com premier site de consultation des appels d'offres en accès libre, solution pro sur abonnement.
    www.achats.defense.gouv.fr portail achats du ministère de la Défense.

➔ écueils

- Hésiter à demander des informations complémentaires aux pouvoirs adjudicateurs émettant les marchés publics pendant (aspects techniques) et après la constitution de la réponse (motifs de refus de votre candidature, identité des attributaires).
- Ne pas porter une attention particulière aux prescriptions des clauses particulières (clauses techniques particulières, clauses administratives particulières) une fois les marchés identifiés pour constituer l'offre économiquement la plus avantageuse.
- Ne pas faire de veille sur les marchés publics d'un montant inférieur à 20 000 € HT (dispense d'obligation de publicité, mise en concurrence minimum, cf. article 28 du Code des marchés publics) ni d'actions marketing auprès des acheteurs publics pour se faire connaître et référencer.

EXEMPLES / TÉMOIGNAGES

➔ Une PME spécialisée dans le transport de courrier et colis de 35 salariés a pu, grâce à une action coordonnée de veille sur différents supports et la constitution d'un fichier clients reprenant tous ses anciens acheteurs publics, réaliser plus de 15 % de son CA en répondant à des marchés publics. Elle affiche désormais un taux de réussite de 65 % en moyenne pour 20 réponses aux marchés publics par an.

Quelques ressources sur les marchés publics

Ressources institutionnelles

www.institut.minefi.gouv.fr/sections/themes Code des Marchés publics version consolidée 2009 à télécharger : cliquer sur *Achat public*.

www.marches.cci.fr espace de dématérialisation des marchés publics des CCI et CRCI.

https://e-marchespublics.iledefrance.fr espace d'annonce des marchés publics de la Région Ile-de-France.

Europe

http://ec.europa.eu site de la Commission européenne (législation, documents clés, guides pratiques, notes explicatives sur les marchés publics) : chercher *Marché intérieur > Marchés publics*.

http://europa.eu synthèse de la législation européenne sur les marchés publics : chercher *synthèses de la législation de l'UE > Marché intérieur > Les entreprises au sein du Marché intérieur > Marchés publics*.

Ressources associatives

www.apasp.com site de l'Association Pour l'Achat du Service Public (APASP) qui propose aux PME/PMI de recevoir gratuitement les annonces de marchés publics via un service de repérage qui envoie les alertes par mail.

www.apce.com mode d'emploi et conseils pratiques sur le site de l'Agence Pour la Création d'Entreprises (APCE) : chercher *espace créateur > Les étapes de la création > 10, les premiers mois d'activités > Marchés publics*.

www.comite-richelieu.org accès aux marchés publics via le Pacte PME (initiative menée par le Comité Richelieu, OSEO et soutenue par le MINEFI).

www.secteurpublic.asso.fr site du Club Service Public du Conseil Supérieur de l'Ordre des experts-comptables qui favorise et accompagne les PME dans l'accès aux marchés publics.

FICHE PRATIQUE

➔ enjeux pour les PME

- Connaître les différentes normes applicables aux activités de son entreprise (produits, marchés, etc.).
- Savoir anticiper l'application des normes pour prévenir les risques d'impacts négatifs sur le développement de ses activités.
- Etre en mesure de faire prendre en considération les intérêts économiques de son secteur d'activités dans les projets d'élaboration de normes.
- Se protéger de concurrents étrangers n'offrant pas toujours les mêmes qualités de fabrication de produits ou de prestations de services.

➔ clés pour réussir

- Déterminer le type de normes utile à son entreprise et identifier l'organisme chargé de les édicter (domaine d'activités et espace géographique d'application).
- Utiliser les outils propres à la recherche des normes (presse, banques de données spécialisées et sites Web).
- Participer aux groupes d'experts en normalisation ou à minima suivre leurs travaux.
- Devenir membre des groupes de travail correspondant à ses activités et impactant sur les normes pour anticiper l'évolution des spécifications (commissions de normalisation de l'AFNOR, cf. infra).

➔ méthodes et moyens

1) Rechercher les normes pertinentes

- Par zone géographique d'application et secteurs d'activités

  ⇨ Internationale :

  - www.iso.org *International Organization for Standardization* (ISO) pour trouver les normes applicables pour tous les secteurs d'activités qui ne dépendent pas d'une organisation internationale de normalisation plus spécialisée.
  - www.iec.ch *International Electrotechnical Commission* (IEC) pour trouver les normes dans le domaine électrotechnique.
  - www.itu.int *International Telecommunication Union* (ITU) pour trouver les normes relatives aux télécommunications.

  ⇨ Européenne :

  - www.cen.eu *Comité Européen de Normalisation* (CEN) pour trouver les normes applicables à tous les secteurs d'activités qui ne dépendent pas d'un organisme européen de normalisation plus spécialisé.
  - www.cenelec.eu *Comité Européen de Normalisation Électrotechnique* (CENELEC) pour trouver les normes applicables à l'électrotechnique.
  - www.etsi.eu *European Telecommunications Standards Institute* (ETSI) pour trouver les normes applicables aux télécommunications.

  ⇨ Nationale :

  Les sites des organismes nationaux de normalisation sont disponibles à partir du site www.normapme.com (Bureau Européen de l'Artisanat et des Petites et Moyennes Entreprises pour la Normalisation). En France, il faut se référer à l'Agence Française de Normalisation (AFNOR) dont le site est disponible à l'adresse suivante : www.afnor.fr

- Les instruments de recherche des normes
  - Les moteurs de recherche des organismes de normalisation type AFNOR sont très utiles mais nécessitent une appropriation par les utilisateurs (cf. infra ressources). NB : les normes européennes (CENELEC, CEN) ne sont pas en accès libre (sauf sur www.etsi.eu), il faut alors les acheter via les organismes nationaux de normalisation.
  - L'Agence Régionale d'Information Scientifique et Technologique (ARIST) peut aussi vous aider dans cette démarche : www.arist.ccip.fr

2) Suivre et anticiper l'évolution des normes

- Par zones géographiques d'application et secteurs d'activités
  - Voir les offres proposées par les organismes et sociétés spécialisées :

    Exemple des services complémentaires proposés par l'AFNOR à partir de son site www.boutique.afnor.org , avec l'accès à des bases de données, la définition de prestations adaptées pour les entreprises et d'autres solutions :
    www.sagaveille.com http://sagaweb.afnor.org www.normplus.afnor.org

➔ écueils

- Ne pas tenir compte de son secteur d'activité ni de ses objectifs de marchés dans l'élaboration de sa stratégie normative (s'abstenir par exemple de surveiller que les orientations techniques d'une norme avantagent la technologie d'un produit concurrent lorsqu'on se situe sur un marché d'innovation).
- Ne pas recourir le cas échéant à des organismes ou sociétés spécialisés dans la recherche d'information normative et le conseil adapté aux besoins de l'entreprise.
- Oublier de suivre la législation européenne en préparation susceptible d'intégrer des normes.
- Croire que l'influence sur la normalisation n'est l'affaire que des grands comptes et ne pas se donner les moyens de faire valoir ses intérêts.

.

EXEMPLES / TÉMOIGNAGES

➔ Une PME de 50 personnes, spécialisée dans la production et la commercialisation de systèmes élévateurs (ascenseurs, chariots élévateurs etc.) et réalisant un CA de 30 millions d'euros a éprouvé des difficultés à situer la compatibilité de ses produits dans un environnement normatif contraignant et évolutif. L'intervention d'une ARIST lui a permis de formaliser une démarche proactive dans la recherche et la compréhension des normes ainsi que dans la participation aux projets d'élaboration. Grâce à une veille personnalisée sur les normes susceptibles d'impacter ses produits, l'entreprise a pu garder une longueur d'avance sur les normes européennes affectant son secteur d'activités et faire valoir ses intérêts du même coup (spécifications techniques et organisationnelles).

Quelques ressources sur les évolutions normatives

Europe

www.elearning.normapme.com/start.htm site du module e-learning de Normapme sur les incidences des normes sur les PME.

http://ec.europa.eu site de la Commission européenne.

http://eur-lex.europa.eu/fr/prep/latest/index.htm répertoire de la législation communautaire en préparation.

http://ec.europa.eu/enterprise/tris site de la Commission relatif aux règles techniques nationales sur les systèmes d'informations.

www.enjeux.org blog sur les normes européennes.

France

www.rpfrance.org/sec site de la Représentation permanente de la France auprès de l'UE.

www.industrie.gouv.fr/pratique/qualite/direct/somm.htm page du site MINEFE relative aux Directives, projets et propositions de directives «Nouvelle approche» européennes.

www.inao.gouv.fr site de l'Institut national de l'origine et de la qualité.

Pôle Interministériel de Prospective et d'Anticipation des Mutations économiques (PIPAMe) chargé notamment d'anticiper les conséquences des évolutions normatives sur la compétitivité des entreprises.
12, rue Villiot 75012 Paris, Tél : 01 40 04 04 04

FICHE PRATIQUE

➔ enjeux pour les PME

- Connaître ses droits et ses obligations envers les différents acteurs qui interagissent avec l'entreprise (salariés, partenaires commerciaux, autorités administratives et gouvernementales).
- Se conformer à la légalité afin de ne pas voir sa responsabilité engagée ou demander réparation lorsque ses droits ont été lésés.
- Savoir où et comment trouver l'information juridique pertinente répondant aux besoins précis de l'entreprise (contrats, conventions collectives, litiges commerciaux, fiscalité, etc.) et utiliser les différentes ressources documentaires à disposition.

➔ clés pour réussir

- Identifier son besoin en information juridique et le domaine du droit auquel il fait référence en fonction de la question abordée (relations salariés/employeurs ; nouvelles procédure administrative, fiscale ou sociale, etc.).
- Connaître la typologie des ressources à disposition.
- Mettre en place un système de classement des informations recueillies.

➔ méthodes et moyens

1) Définir le cadre et les termes de la question qui se pose

- Identifier l'espace géographique dans lequel s'applique la question de droit :
  - national (un pays),
  - régional (plusieurs pays intégrés dans un espace juridique comme l'Union européenne),
  - international (Droit international privé par exemple).
- Identifier la catégorie juridique (public/privé), la branche du droit (affaires, civil, travail, fiscal etc.) et la question afférente

2) Où et comment mener sa recherche d'information juridique *(cf. infra resources)*

- Rechercher l'information auprès des ressources gratuites comme
  - Les portails juridiques et sites officiels publics.
  - Les sites juridiques spécialisés : dossiers et fiches pratiques comprenant des explications appréciables.
  - Les moteurs de recherche juridiques et thématiques ; utiliser des mots-clés avec synonymes et opérateurs logiques pour augmenter ses chances de répondre à ses questions (exemple : on veut créer une SA, taper « créer OR création » et « SA OR Société Anonyme »).
- Rechercher si nécessaire l'information auprès des ressources payantes
  - Bases de données (type *Lexis Nexis*) ; sites payants (type www.juritravail.com , www.droitzoom.fr pour la veille & alerte juridique) ; cabinets de conseil et d'expertise type www.conseiljuridique.eu (annuaire pour trouver entre autres les prestataires adéquats).
  - NB : l'achat de prestations juridiques est une question délicate : définition complexe du besoin, ressourcing difficile, coût des prestations augmentant rapidement suivant nature de la requête. À effectuer en dernier recours car souvent les ressources gratuites suffisent pour l'information recherchée.

➔ écueils

- Ne pas croiser les informations recueillies ni même les mettre à jour, les normes juridiques évoluant rapidement (vérifier les dates de mise à jour des sites ainsi que la date de publication des documents).
- Ne pas demander confirmation auprès d'une personne compétente quand un doute subsiste sur la compréhension d'un texte, sous peine d'une interprétation erronée ou approximative.

EXEMPLES / TÉMOIGNAGES

➔ Une PME familiale de 40 personnes spécialisée dans la fourniture, notamment aux industriels fabricants des plats cuisinés et de préparations à base de viande, réalisant un CA de 13 millions d'euros en 2007 a eu le besoin de s'informer sur des questions légales touchant à la commercialisation des « boulettes de viande » dans le cadre d'un développement de ses activités à l'export. Cette PME a fait réaliser une veille sur la réglementation française et les directives européennes concernant la terminologie légale des « boulettes de viande » (exemple : un minimum de viande de bœuf est-il nécessaire pour mériter l'appellation « boulette de bœuf » et si oui lequel ?). L'entreprise a alors pu éviter tout engagement de sa responsabilité lié à une erreur dans la terminologie et continuer à étiqueter ses produits pour l'export.

Quelques ressources en informations juridiques

Répertoires, portails et moteurs de recherche juridiques

www.findlaw.com répertoire anglo-saxon.
http://lawcrawler.findlaw.com/index.html moteur.
www.ilrg.com 4000 sites pour 238 pays avec des moteurs spécialisés.
http://fr.jurispedia.org Wiki juridique, recherche droits nationaux par moteurs.
www.juriguide.com guide internet juridique.
www.lexinter.net portail français complet avec liens vers sites étrangers.

Portails juridiques publics

http://pme.service-public.fr démarches et formulaires.
www.legifrance.gouv.fr droit français.
http://europa.eu portail de l'UE.
http://eur-lex.europa.eu textes européens.
http://curia.europa.eu jurisprudence européenne.
www.inforeg.ccip.fr questions, contrats.

Sites spécialisés payants

www.efl.fr Editions Francis Lefebvre, fonds documentaires, publications sur abonnement.
www.lexisnexis.com banques de données du fournisseur majoritaire mondial d'informations juridiques en ligne et texte intégral.
www.lexisweb.com moteur Lexis Nexis.
www.legicite.com payant, recherche transversale sur sites avec extraction des documents.
www.contrats.biz téléchargements de modèles contrats, lettres et kits juridiques.
http://bienvenue.svp.fr pour le conseil et l'expertise juridique par téléphone.

FICHE PRATIQUE

➔ enjeux pour les PME

- Protéger ses informations sensibles pour :
  - Prévenir les fuites et vols de données à caractère stratégique pour l'entreprise et donc les risques d'atteinte à son développement économique.
- Protéger ses créations et savoir-faire pour :
  - Préserver le capital de l'entreprise en se donnant les moyens d'agir contre les pillages et de développer ses échanges commerciaux de façon sécurisée.
  - Faire preuve d'une plus grande crédibilité auprès de ses investisseurs, partenaires avérés et potentiels.

➔ clés pour réussir

- Déterminer et classifier les informations dites sensibles pour l'entreprise.
- Mettre en place des procédures claires de sécurisation physique et humaine des informations sensibles.
- Déposer des droits de propriété intellectuelle pour protéger et valoriser le capital immatériel de l'entreprise.

➔ méthodes et moyens

1) Protéger ses informations sensibles

- Déterminer le périmètre des ces informations
  - **Identifier ses données sensibles** :

    De toutes natures (stratégie commerciale, grilles tarifaires, fichiers clients, sources d'approvisionnement, savoir-faire, secrets d'affaires, etc.) et matérialisées sur tous supports (papier, ordinateurs, périphériques externes comme les portables et clés USB, etc.).
  - **Classifier ses informations** en fonction du degré stratégique des données pour l'entreprise.

    Classer les données sensibles par niveau de confidentialité et restreindre leur accès et diffusion au personnel autorisé. On pourra déterminer plusieurs niveaux de confidentialité (1, 2 et 3) et organiser l'accès du personnel suivant leur profil opérationnel et hiérarchique.
- Mettre en place des procédures de sécurisation physique et humaine de ces informations
  - **Sécuriser le site, les locaux et les déplacements dans l'entreprise**.

    Clôturer le site, mettre en place un système de contrôle d'accès aux locaux (vidéosurveillance, digicodes, badges, serrures différentes, etc.) sont les premiers reflexes à adopter, suivis d'autres complémentaires comme la destruction des documents jetés (broyeuse), la mise sous clés des données les plus sensibles (coffre-fort) et le balisage du parcours des visiteurs.
  - **Sécuriser le facteur humain**.

    Sensibiliser le personnel aux enjeux de la protection des informations sensibles à l'intérieur de l'entreprise : procédures de conservation et de destruction des données, devoir de vigilance à l'égard des visiteurs et stagiaires, etc. À l'extérieur : n'emporter que le strict nécessaire pour la mission, informations que l'on peut ou non communiquer lors des déplacements professionnels, conversations à éviter dans les transports, méfiance envers les personnes venant trop facilement au contact, etc.

2) Instaurer une politique de protection du capital immatériel de l'entreprise

- Protéger par la propriété intellectuelle (PI) (cf. infra ressources)
  - **Mettre en place une politique de protection de ses créations** et signes identifiant les produits/services de l'entreprise, notamment via l'INPI et son pré-diagnostic de propriété industrielle. Quelques outils : brevets, desseins et modèles, marques, droits d'auteurs pour les logiciels, etc.
  - **Exemple du brevet** : il confère le droit exclusif d'exploiter sur un territoire une invention technique pour 20 ans, en contrepartie d'une diffusion légale 18 mois après son dépôt et moyennant le paiement d'annuités. Attention à bien garder le secret jusqu'à la délivrance par l'INPI. Le brevet communautaire permet de protéger sa création technique dans 38 pays en effectuant une seule demande et procédure.
- Protéger le savoir-faire et certaines innovations par le secret

  En ne diffusant pas un ensemble d'informations pratiques non brevetées, le secret protège les savoir-faire (procédés, formules et secrets de fabrication, tours de mains, etc.).
  - Plusieurs possibilités existent pour protéger le savoir-faire : **mesures de sûreté industrielle** (sauvegarde physique des actifs, sécurité des procédures et confidentialité des processus) ; **droit des contrats** (clauses de confidentialité dans les contrats de travail, clauses de non concurrence) ; **droit de la responsabilité** (civile délictuelle en cas de concurrence déloyale, civile contractuelle en cas de violation des clauses prévus dans le contrat, pénale en cas de délit pénal comme le vol, la divulgation du secret de fabrication, etc.).
  - Se constituer des preuves en cas de litige : l'*enveloppe Soleau* pour dater ses idées et se constituer une preuve de création de ses innovations techniques ; ou encore les *cahiers de laboratoires* pour dater les travaux R&D.

➔ écueils

- Privilégier la sécurité physique sur la sécurité humaine : c'est en effet souvent le facteur humain qui fait défaut dans la chaîne de sécurité.
- S'abstenir d'une politique de protection de la propriété intellectuelle et de formalisation des savoir-faire de l'entreprise.
- Ne pas consacrer une ligne budgétaire à la défense du patrimoine.
- Ne pas maintenir une relation étroite avec les services de l'Etat compétents (Gendarmerie, DCRI, etc.) surtout suite à des incidents constatés qu'il faut toujours signaler.

EXEMPLES / TÉMOIGNAGES

➔ Une start-up spécialisée dans le domaine mécanique (conception/fabrication/commercialisation d'un produit) s'est positionnée sur un marché en innovant. En se développant à l'international, l'entreprise a dû révéler certaines informations sensibles sur sa technologie dans le cadre d'un prototypage et d'une fabrication industrielle de son produit à Taïwan. L'intervention d'un conseil en PI a permis d'identifier les lacunes de la protection du produit car, même s'il disposait d'un brevet solide, les risques de contrefaçon existaient et nécessitaient le dépôt international d'un Modèle 3D pour en préserver l'exploitation sur les marchés étrangers. L'entreprise a donc pu protéger et valoriser sa création à l'export en opérant une gestion adéquate et complémentaire de sa PI.

Quelques ressources pour protéger ses informations sensibles et savoir-faire

Pour la protection des informations sensibles

www.clusif.asso.fr Club de la sécurité de l'information français (conseils/dossiers).

www.dgccrf.bercy.gouv.fr protection et sécurité économique des consommateurs et entreprises.

Pour la contre-ingérence industrielle suite à une menace ou un incident s'adresser à la **DCRI** (Direction Centrale du Renseignement Intérieur) par l'intermédiaire de son commissariat ou gendarmerie le plus proche, ou encore à la **DPSD** (Direction de la Protection et de la Sécurité de la Défense) pour les entreprises touchant au secteur de la Défense.

www.defense.gouv.fr/gendarmerie assure des missions de sécurité économique pour entreprises.

Pour la PI et toutes questions et démarches afférentes

www.inpi.fr Institut National de la Propriété Industrielle (INPI Direct 0 820 210 211), possibilité de se déplacer dans les délégations et antennes régionales.

www.wipo.int Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle.

Pour trouver les cabinets de conseil en propriété intellectuelle, se référer à la fiche *Trouver de l'information juridique*. p.16

FICHE PRATIQUE

➔ enjeux pour les PME

Les activités de l'entreprise se fondent sur les interventions d'acteurs avec lesquels il convient d'organiser des relations professionnelles et sécurisées pour:

- Clarifier les obligations et responsabilités de chacune des parties.
- Maîtriser les risques liés aux pertes d'avantages concurrentiels de l'entreprise (avance technologique, compétences, savoir-faire, etc.).
- Se donner de l'assurance dans les affaires et les moyens de réagir aux préjudices théoriques ou constatés.

➔ clés pour réussir

- Utiliser au mieux les outils juridiques pour sécuriser les relations de l'entreprise en interne (salariés, stagiaires) et en externe (prestataires, clients, fournisseurs, sous-traitants, etc.).
- Formaliser toutes ses relations d'affaires (alliances, sous-traitance, etc.) et toutes les phases de ces dernières.
- Insérer dans les contrats toutes clauses particulières utiles à la préservation des intérêts de l'entreprise.

➔ méthodes et moyens

1) Formaliser ses relations pour sécuriser ses activités

- Formaliser toutes les étapes des relations d'affaires
  - Identifier les enjeux du partenariat et les bons interlocuteurs ; étudier les législations applicables au partenariat en fonction de sa dimension nationale ou internationale ; encadrer les pourparlers en formalisant les discussions (accords de confidentialité).
  - Se faire assister dans les négociations, la rédaction et la signature des contrats (vérification matérielle).
  - Opérer le suivi des modifications de la relation contractuelle et rédiger des avenants le cas échéant ; identifier les manquements aux obligations et les notifier si nécessaire ; anticiper des scénarios d'extinction ou de rupture des relations contractuelles pour ne pas être pris de court.
- Formaliser toutes les relations d'affaires
  - Contractualiser suivant ses objectifs : pour se développer (contrats de travail, de partenariat, sous-traitance, etc.) ; pour mutualiser les coûts de développement (contrats de coopération R&D, etc.).
  - Etablir des documents préventifs pour toutes personnes (physique, morale) entrant en contact occasionnel avec le patrimoine de l'entreprise et qui leur seront opposables en cas de fraude : règlement intérieur d'entreprise, charte d'utilisation des moyens informatiques mis à disposition dans et à l'extérieur de ses locaux, etc. ; les intégrer en annexes aux contrats de travail.

2) Insérer des clauses particulières et s'octroyer la possible mise en cause de la responsabilité de ses partenaires pour manquement à leurs obligations

- Clauses relatives à la préservation des intérêts de l'entreprise
  - ***Clause de non concurrence :*** elle interdit au salarié de porter atteinte aux intérêts de son ex-employeur. Elle doit être indispensable à la protection des intérêts légitimes de l'entreprise, limitée dans le temps, l'espace, quant à la nature des activités professionnelles en cause et enfin prévoir le versement d'une contrepartie financière après la rupture du contrat de travail.
  - ***Clause d'exclusivité :*** elle interdit toute activité du salarié dans une entreprise autre que celle pour laquelle il travaille, car cela porterait préjudice à cette dernière du fait par exemple des données confidentielles qu'il détient. Elle doit être acceptée par le salarié, indispensable à la protection des intérêts de l'entreprise, justifiée par la nature des tâches accomplies et enfin proportionnelle au but recherché.
  - ***Clause de confidentialité (cf. infra exemple) :*** elle interdit au salarié ou autre prestataire de divulguer des informations confidentielles désignées relatives à l'entreprise (secret de fabrication, information secrète, etc). La divulgation est interdite par tous moyens de communication : oral ou écrit, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.
- Clauses relatives à la responsabilité et au règlement arbitral des différends
  - Clauses prévoyant la responsabilité des prestataires de services comme les entreprises d'entretien ou de maintenance informatique en cas de perte, fuite de données ou destruction de matériel.
  - Clauses compromissoires prévoyant le règlement arbitral des litiges dont les principaux avantages sont la souplesse, la liberté de choix laissée aux parties, l'économie de temps/moyens et la confidentialité (pratique se développant entre entreprises impliquées dans des relations nationales et internationales).

➔ écueils

- Ne pas se faire assister d'experts juridiques (privés/publics) dans la contractualisation des relations d'affaires.
- Ne pas opérer de suivi régulier des engagements contractés par ses partenaires pendant les relations d'affaires.
- Ne pas faire attention au respect des obligations légales dans l'insertion des clauses particulières aux contrats (droit du travail, de la concurrence, etc. cf. www.clauses-abusives.fr).
- Hésiter à faire valoir ses droits lorsqu'ils sont lésés (procédures juridictionnelle ou amiable).

EXEMPLES / TÉMOIGNAGES

➔ Un diagnostic de sécurité économique effectué dans une petite entreprise de conseil en développement durable et coopération internationale a mis en exergue de nombreuses vulnérabilités au niveau de ses accords de partenariat. Grâce à l'intervention d'un avocat, des contrats de partenariat et de sous-traitance sur mesure ont été rédigés. Depuis, la PME dispose de contrats qu'elle peut adapter en fonction des contextes, ce qui lui permet de gagner en crédibilité et sécurité dans les affaires avec ses clients et ses partenaires.

➔ Exemple de clause de confidentialité dans un contrat de travail

« M... s'engage à n'utiliser en aucun cas les informations recueillies ou obtenues par lui pour en faire publication, communication à des tiers sans accord préalable de l'entreprise. Cet engagement vaudra pendant la durée de la relation contractuelle mais se prolongera à compter de la rupture de cette relation, qu'elle qu'en soit la cause, durant 5 ans.

M... s'engage à ne conserver, emporter ou prendre copie d'aucun document ou logiciel, de quelque nature que ce soit, appartenant à l'entreprise, sauf accord de cette dernière ».

Quelques ressources pour formaliser ses relations partenariales

Pour les contrats et pour trouver les cabinets juridiques spécialisés :
se référer à la fiche *Trouver de l'information juridique*. p.16

Pour se conformer à la légalité dans le droit du travail

www.travail-solidarite.gouv.fr le site du Ministère met à disposition des informations pratiques sur les contrats et les obligations qui s'appliquent au Droit du travail. Accès aux Directions départementales du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle pour toutes questions afférentes.

Pour le choix des modes de règlement des différends (à l'international) :

www.iccwbo.org/court portail du service de règlement international des différends (arbitrage, etc.) de la Chambre de commerce internationale. Accès à de nombreuses ressources telles des clauses types à insérer dans les contrats pour soumettre tout litige (même petit) à l'arbitrage.

FICHE PRATIQUE

➔ enjeux pour les PME

- Prévenir l'entreprise contre les risques de pertes ou destructions des données de son Système d'Information (SI).
- Protéger son SI contre les intrusions externes malveillantes.
- Protéger l'entreprise des ingérences internes (salariés, intérimaires, stagiaires, prestataires occasionnels, etc.).

➔ clés pour réussir

- Adopter les bons réflexes : prudence, rationalité des moyens et procédures face à un risque diffus ; les règles de protection ne valent que si elles sont comprises dans leur finalité par leurs destinataires.
- Utiliser les outils nécessaires à une protection efficace des données.
- Sécuriser son SI à tous les niveaux.

➔ méthodes et moyens

1) Protéger son SI à l'intérieur de l'entreprise

- Mettre en place une politique de sécurisation des matériels et des données
  - Instaurer un processus d'identification pour accéder aux matériels : **Mots de passe forts** inintelligibles pour chaque application (8 caractères alphanumériques dont des caractères spéciaux). **Solutions d'identification biométriques** possibles (reconnaissance digitale sur les ordinateurs portables par exemple). **Gestion des droits d'accès adéquate** (comptes utilisateurs pour chaque salarié, droits d'administrateurs réservés).
  - Sauvegarder régulièrement ses données sur un serveur dédié ou sur un périphérique externe mis ensuite en sécurité (endroit différent de celui d'où proviennent les données copiées) et vérifier régulièrement la restauration de ces données. Utiliser pour cela des logiciels de récupération et de sauvegarde pour restaurer les données en cas de perte des originaux.
- Instaurer des règles de comportement prudentielles
  - Paramétrer un verrouillage automatique de session après deux minutes d'inactivité et choisir un mot de passe pour la réouverture.
  - Ne pas brancher de périphériques externes (clés USB) sur les ordinateurs sauf si l'on est sûr de la provenance ou utiliser un logiciel de décontamination pour éviter les auto-exécutables malveillants.
  - Ne pas télécharger les pièces jointes ou ouvrir les liens depuis des messages électroniques non sollicités de votre part (e-mails ou messagerie instantanée).
  - Ne pas fournir d'informations personnelles ou sur l'entreprise via Internet, sauf motif légitime et destinataire sûr.

2) Protéger son SI contre les intrusions de l'extérieur

- Sécuriser les réseaux
  - **Connexion Internet :** utiliser les outils adaptés comme les anti-virus pour se protéger des programmes malveillants ; pare-feu (firewall) pour se protéger des attaques externes et des connexions illégitimes vers l'extérieur engagées par des personnes ou des programmes. Utiliser d'autres logiciels comme les antispyware : utilitaire capable de rechercher et d'éliminer les *logiciels espions*.
  - **Connexion intranet :** veiller à isoler les stations de travail internet du réseau intranet de l'entreprise (DMZ par exemple).
- Sécuriser les communications d'entreprise
  - L'utilisation des solutions de cryptographie peut s'avérer utile ; à noter que si la clé de chiffrement n'excède pas 256 bits (quand le distributeur en a eu l'autorisation), la cryptographie est libre. Penser à bien conserver la clef de chiffrement pour rendre lisibles les données cryptées sauvegardées en cas de récupération suite à un incident.
  - Pour les informations très sensibles, penser à la lettre et au support papier, éventuellement par coursier.

➔ écueils

- Ne pas mettre en place les outils et procédures nécessaires à la protection des SI (audits de vulnérabilités, logiciels, politique de gestion des droits d'accès, etc.).
- Ne pas garder confidentiels ses mots de passe ni les changer régulièrement, coller les post-it sur l'ordinateur ou à proximité.
- Ne pas sensibiliser le personnel à la sécurité de l'information.
- Conserver les comptes utilisateurs des personnels quittant l'entreprise.
- Ne pas opérer les mises à jour de sécurité des logiciels ni paramétrer les logiciels de protection des SI (firewall, anti-virus, etc.).

EXEMPLES / TÉMOIGNAGES

➔ Une PME de 24 personnes spécialisée dans les biotechnologies (fabrication de produits pharmaceutiques) a procédé au test de son système de protection informatique dont elle pensait qu'il était totalement opérationnel. Un cabinet de conseil en Sécurité des Systèmes d'Informations (SSI) a effectué un audit (tests de vulnérabilités internes aux équipements ; architecture réseau) qui a mis en évidence les failles internes au système parmi lesquelles :

- Absence d'antispyware !
- Données sensibles non isolées du réseau principal (pas de DMZ, etc.).

L'intervention du conseil a ainsi permis de remédier aux failles identifiées en interne (achat de logiciels de protection contre les intrusions : antispyware, firewall, etc. ; revue architecture et configuration réseau) et de préconiser quelques démarches supplémentaires (gestion mots passe, achat clés USB sécurisées pour les déplacements).

Quelques ressources pour sécuriser son système d'information

En cas d'attaque contre son SI

- L'**Office Centrale de Lutte contre la Criminalité liée aux Technologies de l'Information et de la Communication** (OCLCTIC) : oclctic@interieur.gouv.fr - Tél : 01 47 44 97 55
- La **Brigade d'Enquêtes sur les Fraudes aux Technologies de l'Information** (BEFTI) : 122 rue du Château des Rentiers 75013 Paris - Tél : 01 55 75 26 19
- **DCRI** : une cellule spécialisée dans la « cybercriminalité » - Tél : 01 77 92 50 00
- **Gendarmerie nationale** : contacter toute brigade de gendarmerie et demander à être mis en relation avec un « enquêteur NTECH ». Vous pouvez aussi contacter la division de lutte contre la cybercriminalité du service technique de recherches judiciaires et de documentation (STRJD) à Rosny-sous-Bois en envoyant un courrier électronique à l'adresse judiciaire@gendarmerie.defense.gouv.fr

Ressources Internet

www.fic2009.fr/fr/upload/guide_pratique.pdf guide à télécharger : *Le chef d'entreprise face au risque numérique*, issu du 3e forum international sur la cybercriminalité, 24 Mars 2009, Lille.

www.ssi.gouv.fr serveur thématique sur la SSI auprès du Premier ministre (nombreuses ressources : information sur administration et signature électroniques, évaluation-certification, etc.).

www.fntc.org Fédération Nationale des Tiers de Confiance (FNTC), propose des guides gratuits.

www.securite-informatique.gouv.fr portail officiel de la sécurité informatique du Secrétariat Général de la Défense Nationale (SGDN).

www.gitsis.asso.fr Groupement Interprofessionnel pour les Techniques de Sécurité des Informations Sensibles.

www.clusif.asso.fr Club de Sécurité de l'Information Français (CLUSIF).

http://lecercle.biz Cercle européen de la sécurité et des SI.

www.edenwall.com INL propose des logiciels libres aux entreprises.

FICHE PRATIQUE

➔ enjeux pour les PME

- Maîtriser sa communication à l'heure où l'information véhiculée est une arme susceptible d'influer sur la santé économique d'une entreprise.
- Préserver son capital-image et donc sa réputation d'entreprise face aux risques de dégradation de cette dernière (désinformation, rumeurs, dénigrement de produits, concurrence déloyale, etc.).
- Accroître sa notoriété auprès des clients et partenaires par des actions opérationnelles d'influence afin d'instiller la confiance, l'adhésion et gagner de nouveaux marchés.

➔ clés pour réussir

- Suivi permanent et réaction aux évolutions négatives de son image d'entreprise sur Internet (*e-réputation*) et dans les autres médias (presse généraliste et spécialisée, radio, TV).
- Adopter pour cela des procédures et outils adéquats (contre-information, communication d'influence, procédures amiables ou judiciaires envers les auteurs de ces agissements, etc.).
- Construire une identité forte pour son entreprise en utilisant les vecteurs de communication adéquats (contenants et contenus diffusés).
- Augmenter sa notoriété en ciblant et utilisant les vecteurs d'influence adéquats.

➔ méthodes et moyens

1) Suivre et réagir à l'évolution de sa réputation *(cf. infra tableau ressources)*

- Surveiller l'image de son entreprise :
  - Appliquer d'abord cette surveillance à partir des **sources traditionnelles** d'informations : presse nationale et régionale, revues spécialisées et scientifiques, radio et TV ; des **sources informelles** : ce qui se dit de l'entreprise dans les institutions locales (CRCI/CCI, etc.), les réunions, clubs, conférences et réseaux de tout ordre.
  - Identifier les sources Internet pertinentes susceptibles de diffuser des informations sur l'entreprise : sites spécialisés économiques et financiers, de professionnels ou de consommateurs, blogs, forums de discussion, listes de diffusion, réseaux sociaux et plateformes collaboratives sont à surveiller en priorité pour s'assurer de l'intégrité de sa *e-réputation*.
  - Mettre en place une veille image spécifique par type de support en utilisant les outils appropriés : moteurs de recherche paramétrés (*Google CSE* www.google.fr/coop/cse/ par exemple) avec les mots-clés adéquats (nom entreprise et de ses marques, dirigeants, etc.). Outils d'alerte et de veille, flux RSS offrent de bonnes possibilités pour suivre les informations véhiculées par les supports identifiés.
- Réagir aux attaques contre son image :
  - Décider immédiatement d'une riposte adaptée en fonction de la nature et de l'ampleur de l'attaque (désinformation, diffamation, dénigrement, cybersquatting sur Internet par un nom de domaine similaire au sien : en **.org** au lieu de **.com,** etc.). Consulter le site *Legalis* pour plus de détails sur ces questions légales et les options juridiques qui se posent en cas de préjudice sur l'image (www.legalis.net).
  - Organiser le contenu de la riposte (simple contre-information, communication de crise) et cibler les vecteurs de communication pertinents en adaptant le contenu du message.

2) Augmenter sa notoriété par une communication d'influence

- Déterminer sa stratégie d'influence et de communication
  - Construire une identité forte sur l'entreprise et ses attributs remarquables : repérer les caractères identitaires susceptibles d'être mis en valeur (compétences, savoir-faire mais surtout l'esprit, les valeurs et la culture d'entreprise). Forger et entretenir ses différences identitaires pour gagner en visibilité et en authenticité, interpeller et fidéliser ses clients et partenaires.
  - Construire un message associé à l'identité de l'entreprise :
    Le contenu : élaborer un message en adéquation avec l'identité et les valeurs de l'entreprise pour assurer le rayonnement de son image (une idée force, une qualité propre, le respect de valeurs et/ou de normes, une revendication sociale, environnementale ou autre). **Le contenant :** adopter les formats les plus aptes à faire passer le message de l'entreprise (discours, interviews, communiqués de presse, etc.).
- Cibler les vecteurs d'influence et de communication pour faire passer son message
  - Cibler les vecteurs d'influence en fonction de son **identité d'entreprise** (cf. supra) et des **ressources mobilisables** (décideurs publics et privés, syndicats de branches, associations et organisations professionnelles, journalistes, etc.). Le ciblage des vecteurs d'influence est donc l'action par laquelle l'entreprise utilise tous les moyens d'influence à sa portée (réseaux, politiques, médias, etc.) pour préparer la communication de son message, et l'adhésion qu'il devra susciter grâce à l'action des relais d'opinion.
  - Augmenter son capital-image via les vecteurs de communication adéquats : publications écrites et en ligne spécialisées, séminaires, colloques, livres blancs, forums, blogs pour faire connaître sa culture d'entreprise, sa marque et ainsi augmenter son capital immatériel (gain de notoriété, rayonnement de l'identité et de l'image).
    Cette démarche est d'autant plus accessible grâce aux TIC et Internet qui offrent des possibilités non négligeables aux PME en termes de communication d'influence.

➔ écueils

- Négliger la gestion de l'information et de la communication d'influence comme levier pour la promotion des intérêts de l'entreprise, même si les retours sur investissements sont difficiles à mesurer dans un domaine aussi immatériel que la confiance gagnée auprès de partenaires commerciaux.
- Oublier que ne pas utiliser les TIC et les outils liés au suivi et à l'amélioration de l'image sur le Net, c'est s'exposer à l'emploi contre soi de manœuvres nuisibles (ne pas oublier pour autant de surveiller les médias traditionnels comme la presse écrite régionale).

EXEMPLES / TÉMOIGNAGES

➔ Une PME positionnée sur un marché industriel dont les activités occasionnent des rejets polluants, a mis en avant ses valeurs et le respect de normes démontrant son attachement à la responsabilité sociétale et environnementale (ISO 14001) alors que ses concurrents n'investissent pas dans ce domaine et n'agissent donc pas de la sorte. La communication de l'entreprise par ce biais s'est faite grâce à différentes actions (présence à des salons environnementaux, interventions dans des colloques, campagnes de publicité dans les médias environnementaux, utilisation des prescripteurs environnementaux tels l'ADEME) qui lui ont permis de :

- construire son identité autour de cette problématique respectueuse de l'environnement ;
- se démarquer de ses concurrents ;
- faire rayonner son image auprès de certains vecteurs d'influence et relais d'opinion qui contribueront à asseoir sa notoriété

Quelques ressources pour surveiller sa réputation et augmenter sa notoriété

Outils surveillance image

www.wikio.fr Wikio : portail d'actualités.
http://technorati.com Technorati : moteur de recherche blogs.
http://popurls.com Popurls : aggrégateur pour surveiller actualités et rumeurs (le buzz) sur le net.
http://search.twitter.com SearchTwitter : veille image, même principe que Popurls, les flux Twitter Search viennent compléter vos Alertes Google et autres flux RSS.
www.les-infostrateges.com Infostratèges : dossiers et liens vers ressources pour les questions juridiques et l'Internet.
www.cybion.fr Cybion : veille, image, anticipation de crise et observatoire d'opinions (payant).

Outils référencement et positionnement

www.keyword-search-engine.com KeyWord Search Engine : opportunité du référencement d'un site web pour les mots-clés.
www.clever-age.com Recommandations pour le référencement par le cabinet en architecture digitale Clever Age : rubrique *nouvelles publications* chercher « autres sujets ».
www.referencement.com société de solutions pour le référencement (payant).
www.arkantos-consulting.com dossiers et articles, centre de formation Web (payant).
http://conseilsenmarketing.blogspot.com E-book gratuit à télécharger : rubrique *livres marketing gratuits* chercher « 25 conseils pour faire connaître son site Web » (payant).
www.abondance.com tout savoir sur le référencement et les moteurs recherche, avec des méthodes disponibles en ligne (payant).

Outils mesure d'audience

www.google.com/analytics Google Analytics : suivi du trafic et des comportements des internautes pour votre site Web… et celui de la concurrence (nécessite une inscription et un compte Gmail).
www.atinternet.com Xiti : Mesure et audience statistique pour les sites Web.
www.seomoz.org/crawl-test Crawl test : suivi et indexation des pages Web.
www.seoquake.com SeoQuake : logiciel s'installant sur son navigateur pour de nombreuses informations sur le trafic et le référencement des pages Web visitées.

FICHE PRATIQUE

➔ enjeux pour les PME

- Favoriser le développement de son entreprise et mener des actions au service de intérêts stratégiques de son entreprise.
- Bénéficier des effets multiplicateurs des actions entreprises au sein de réseaux :
  - Gain en puissance commerciale.
  - Gain de temps et d'argent en profitant des avantages d'une information mutualisée.
  - Gain en visibilité d'entreprises qui dans leur individualité ne pourraient y parvenir.
  - Gain en crédibilité grâce à l'appartenance à un réseau opérationnel sur un secteur d'activités, un segment de marché.

➔ clés pour réussir

- Déterminer au préalable un projet et des objectifs.
- Identifier le ou les types de réseaux adéquats auxquels l'entreprise peut participer suivant ses objectifs et les ressources (temps/argent) qu'elle consent à mettre en œuvre.
- Participer activement au réseau pour en retirer les bénéfices attendus et inattendus.

➔ méthodes et moyens

1) Identifier et intégrer le type de réseau correspondant à ses objectifs :

- Définir les objectifs pour l'entreprise : augmenter son CA en gagnant de nouveaux clients (clubs export, associations d'entreprises) ; défendre ses intérêts (syndicat professionnel) ; réduire ses coûts en mutualisant des moyens avec d'autres entreprises (centrale d'achats) ?
- Identifier les réseaux pertinents (cf. infra ressources), au moyen
  - Des annuaires de réseaux et d'associations professionnelles.
  - Des pôles de compétitivité, pôles d'excellence.
  - Des organismes consulaires (liste des clubs de votre CCI) et collectivités territoriales (liste des groupements et associations de votre mairie) proches de votre entreprise.
  - Des contacts personnels (cooptation, parrainage, etc.).
- En déduire la nature et la forme du réseau susceptible de correspondre aux attentes :
  - Réseau sectoriel regroupant des entreprises d'un même secteur d'activités.
  - Réseau transversal fédérant des entreprises variées mais partageant une finalité commune.
  - Réseaux informels (cercles) ou réseaux formels (associations loi 1901, Groupements d'Intérêt Economique, groupements d'achats, etc.). À noter que plus le réseau partagera d'objectifs communs et de moyens, plus les membres auront intérêt à formaliser la démarche (statuts juridiques, règles de fonctionnement, etc.).

2) Développer son réseau :

- Participer activement au réseau pour bénéficier de ses avantages
  - La démarche se doit d'être proactive et assurer au final à l'entreprise le retour sur investissement (augmentation du CA, baisse des coûts, entraide professionnelle, partage des carnets d'adresses, etc.).

    Les entreprises ont donc intérêt à contribuer autant que faire se peut à la vie du réseau en respectant les règles du jeu et en apportant des éléments concrets (informations, clients, fournisseurs, idées nouvelles, etc.). L'entreprise comme le réseau y gagneront en crédibilité et en visibilité.
- Élargir le réseau
  - Repérer l'existant au niveau local et s'impliquer : les pôles de compétitivité, les organisations et fédérations professionnelles, les élus locaux, collectivités territoriales, chambres des métiers et organismes consulaires sont de bons moyens pour aller plus avant dans la démarche réseau.
    Soulignons l'initiative de la Région Île-de-France qui soutient activement les pôles de compétitivité franciliens et leurs actions collectives, porteuses de contacts pour les adhérents : un bon moyen d'élargir son réseau et de faire connaître son entreprise.

    Les collectivités territoriales s'avèrent donc d'excellents relais pour la promotion des intérêts économiques des entreprises, encore plus quand elles sont regroupées en réseaux.
  - Profiter de toutes les occasions pour intégrer de nouveaux membres au réseau : les salons professionnels, foires et expositions sont à privilégier pour découvrir de nouveaux professionnels susceptibles d'apporter leur concours au réseau. Il est primordial de se rendre dans les manifestations qui intéressent directement son secteur d'activités et pour cela de les sélectionner à l'avance (cf. www.forumexpo.fr pour la liste des salons par secteurs d'activités).

➔ écueils

- Ne pas faire preuve de volontarisme, ni fédérer les raisons d'être ensemble, alors que le réseau se veut avant tout associé à la stratégie et l'influence que l'entreprise veut avoir.
- Ne pas respecter les règles de fonctionnement et d'organisation du réseau (assiduité aux séances, échéances techniques et/ou opérationnelles, etc.).
- Recevoir sans donner : l'entreprise doit participer et contribuer au réseau en apportant des éléments concrets (informations, réflexion, influence, possibilités de contrats, contacts commerciaux, etc.).

EXEMPLES / TÉMOIGNAGES

➔ Une PME de 15 personnes positionnée sur le marché innovant du logiciel, soumise à une pression de son environnement concurrentiel, telle qu'il la faisait douter de ses choix de développement, a ressenti le besoin de s'impliquer dans une démarche réseau pour formaliser un processus d'IE. Grâce à l'intégration d'un cercle de confiance, regroupant d'autres PME du même secteur, l'entreprise a pu se faire une idée bien plus précise des capacités et orientations stratégiques de ses concurrents en bénéficiant du partage des expériences, connaissances et savoir-faire des autres membres. C'est sur ce mode pédagogique d'échange que l'entreprise a gagné du temps et reçue des informations pour améliorer toutes ses performances et consolider ses choix de développement.

Quelques ressources pour concrétiser la démarche réseau

Ressources institutionnelles

www.acfci.cci.fr Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie.

www.cdcf.com Conseil du Commerce de France, sa vocation est d'être le lieu de rassemblement et d'échange de l'ensemble des composantes du commerce Français, qu'il représente et qu'il défend.

www.rpfrance.eu/spip.php?article189 Antennes des Régions françaises à Bruxelles pour la représentation de leurs intérêts.

www.rpfrance.eu Représentation permanente de la France auprès de l'UE.

https://webgate.ec.europa.eu/transparency/regrin pour s'inscrire ou consulter le registre des représentants d'intérêts auprès de la Commission européenne (recherche alphabétique ou par catégorie).

Ressources privées

www.placedesreseaux.com annuaire des réseaux professionnels par secteurs d'activités.

www.abc-d.fr annuaire d'associations professionnelles par pays et régions disponible en tapant *associations professionnelles* dans le volet *recherche*.

http://reseau.journaldunet.com inscription nécessaire pour trouver les professionnels qui comptent dans votre secteur et les rencontrer pour développer votre activité.

www.dcf-france.fr réseau des dirigeants commerciaux de France.

www.ie-lobbying.info/wiki portail collaboratif Intelligence économique et lobbying, taper *conseils* dans l'onglet *recherche* pour trouver l'annuaire des cabinets de lobbying sur Paris, Bruxelles et Washington.

Les CCI de Paris - Ile-de-France accompagnent les entreprises dans leur démarche d'Intelligence Économique

Sensibilisation et information

Chaque année, plus de 30 événements et ateliers sur :

- *la veille stratégique automatisée sur Internet,*
- *la propriété industrielle,*
- *la protection des systèmes d'information,*
- *les principes de sécurité lors de déplacements en France et à l'étranger,*
- *l'influence.*

Formation initiale et continue

Mastère Management des risques internationaux (Groupe HEC) :

En partenariat avec l'école des Mines de Paris, HEC forme des experts et des consultants ayant une double compétence technique et managériale.

Mastère Spécialisé en Intelligence Scientifique, Technique et Économique

(Groupe ESIEE) : Formation de 3e cycle, accréditée par la Conférence des Grandes École.

Mastère Spécialisé Management des Systèmes d'Information Répartis

(Groupe ESSEC) : En partenariat avec TELECOM Paris Tech, ESSEC forme aux outils récents de management des systèmes d'information.

Journées de formation continue

Par exemple, sur la propriété industrielle, et la veille sur internet.

Maîtrise de l'information et veille stratégique

Veille technologique ou concurrentielle

Information sur les évolutions technologiques et concurrentielles afin d'éclairer les prises de décisions, détecter de nouvelles opportunités industrielles ou commerciales.

Veille socio-économique

Comprendre les mutations d'un territoire, d'un secteur d'activité, identifier les évolutions majeures de votre marché.

Veille réglementaire, juridique et normative

Surveiller des projets de loi, jurisprudences et normes en vigueur.

Mise en place d'une fonction de veille dans l'entreprise

Mise à disposition de nombreuses sources d'informations

Bases de données et brevets, éditions AFNOR, études économiques, tableaux de bord par secteur d'activité.

Maîtrise de l'information et veille stratégique (suite)

Projets et partenariats européens :

- *Pour nouer des partenariats technologiques et commerciaux en Europe, participer aux programmes communautaires de R&D ou disposer d'informations, les CCI franciliennes, membres "d'Enterprise Europe Network", font bénéficier les entreprises de la force de ce réseau présent dans plus de 40 pays.*
- *Information sur les programmes de R&D communautaires, sur les questions juridiques et réglementaires européennes : fiscalité, droit de l'entreprise, environnement, circulation des biens et services...*
- *Opportunités de financement et de coopération technologiques.*
- *Diagnostic du projet : état de l'art, propriété industrielle, normes applicables...*
- *Valorisation des savoir-faire : transferts technologiques, partenariats commerciaux...*
- *Lettres d'information spécialisées : TIC, biotechnologie, automobile, ...*

Accompagnement à l'international

- *Réunions d'information, clubs d'exportateurs :*
  - *par pays ou secteur,*
  - *pour un démarrage d'une activité à l'international,*
  - *pour des premières démarches exports,*
  - *pour un partage d'expériences et d'informations.*
- *Journées-pays et séminaires :*
  - *pour approfondir ses connaissances sur un marché ou une zone géographique,*
  - *des rendez-vous individuels avec des experts français et étrangers.*
- *Validations et études de marché :*
  - *des validations de marchés en 5 jours maximum,*
  - *des études de marché plus poussées avec le concours des grandes CCI Françaises à l'Étranger (CCIFE).*
- *Information réglementaire import / export :*
  - *fourniture de l'ensemble des renseignements relatifs aux opérations d'échanges internationaux (nomenclature douanière, droits de douane, taxes, réglementations et formalités),*
  - *réglementation douanière pour 180 pays en ligne (www.lexportateur.com).*

Protection du patrimoine et sécurité économique

Propriété Industrielle

- *Ateliers thématiques et permanences gratuites avec des experts et services spécialisés : ARIST, INPI ou CNCPI.*
- *Pré-diagnostic Propriété Industrielle financé par l'INPI pour les entreprises qui n'ont pas déposé de brevet depuis au moins cinq ans ou entreprises et laboratoires hébergés par un incubateur public ou partenaires d'un pôle de compétitivité.*
- *Analyse stratégique pour contribuer à la protection et la valorisation des projets innovants.*
- *Recherche d'antériorités de brevets, recherche d'antériorités et surveillance de marque et noms de domaine.*
- *Assistance dans la démarche, la rédaction et le dépôt des marques, dessins et modèles.*

Audit Intelligence Économique

Pour aller plus loin dans la protection de son patrimoine ou plus largement dans la prise en compte d'une démarche globale d'Intelligence Économique :

- *Analyse des besoins et identification des vulnérabilités majeures de l'entreprise : préconisations et axes de travail pour engager une démarche structurante d'intelligence économique.*
- *Orientation vers des experts spécialisés : consultants, avocats, gendarmerie, services de renseignement de l'État.*

Retrouver l'offre complète des CCI sur www.paris-iledefrance.cci.fr

25 spécialistes de l'Inteligence Économique au service des entreprises

CCI de l'Essonne
2 cours Monseigneur Roméro - BP 135
91004 EVRY CEDEX
Charles-Henry Rheinart
Tél. : 01 60 79 90 82
ch.rheinart@essonne.cci.fr
www.essonne.cci.fr

CCI Seine-et-Marne
Boulevard Olof Palme - Emerainville
77436 MARNE-LA-VALLÉE CEDEX 2
Françoise D'Hont
Tél. : 01 64 11 80 89
françoise.dhont@seineetmarne.cci.fr
www.seineetmarne.cci.fr

CCI de Paris
Denis Deschamps
Tél. : 0 820 012 112 (0,12€/mn)
arist@ccip.fr
www.ccip.fr

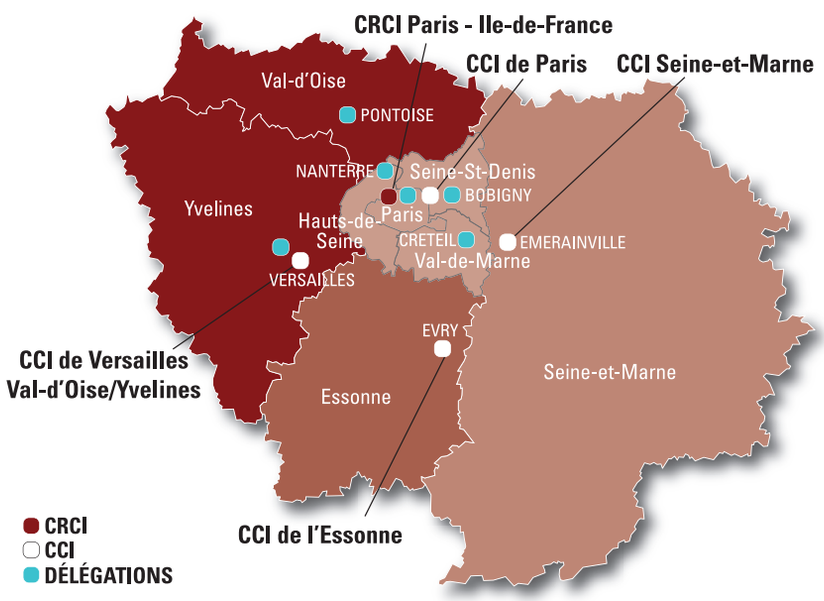
CCIP Paris
2 place de la Bourse
75002 PARIS
www.ccip75.fr

CCIP Hauts-de-Seine
6/8 rue des Trois Fontanot
92023 NANTERRE CEDEX
www.ccip92.fr

CCIP Seine-Saint-Denis
191 av. Paul Vaillant Couturier
93000 BOBIGNY
www.ccip93.fr

CCIP Val-de-Marne
8 place Salvador Allende
94011 CRETEIL CEDEX
www.ccip94.fr

CCI de Versailles Val-d'Oise / Yvelines
34 rue de Rouen
95300 PONTOISE
Régine Castagnet
Tél. : 01 30 75 35 84
rcastagnet@versailles.cci.fr
www.versailles.cci.fr



Édition CRCI Paris - Ile-de-France - juin 2009

avec le soutien de :

enterprise europe network
L'Europe à la portée de votre entreprise.

îledeFrance

avec le parrainage de :

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
PREFECTURE DE LA REGION D'ILE-DE-FRANCE